



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

**ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO:**  
**UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DO SETOR BANCÁRIO**  
**BRASILEIRO**

**HUGO FEITOSA ALVES**  
**2055102/0**

**PROFESSORA ORIENTADORA:**  
**Ms. MARIÂNGELA ABRÃO**

**Brasília/DF, Junho de 2009**

**HUGO FEITOSA ALVES**

**ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DO SETOR BANCÁRIO  
BRASILEIRO**

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,  
como requisito parcial para a obtenção ao  
grau de Bacharel em Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profa. Orientadora: Ms. Mariângela Abrão

**Brasília/DF, Junho de 2009**

**HUGO FEITOSA ALVES**

**ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DO SETOR BANCÁRIO  
BRASILEIRO**

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,  
como requisito parcial para a obtenção ao  
grau de Bacharel em Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profa. Orientadora: Ms. Mariângela Abrão

Brasília/DF, Junho de 2009

**Banca examinadora:**

---

Prof. Ms. Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Prof(a).  
Examinador(a)

---

Prof(a).  
Examinador(a)

Dedico esse trabalho aos gestores que fazem da arte de administrar uma atividade profissional, inovadora, dinâmica e efetiva.

Agradeço à Deus, que me deu energia para vencer mais esta etapa da minha vida.

Aos meus pais, que sempre lutaram para que eu pudesse estudar em boas escolas, dando a oportunidade para que eu me desenvolvesse pessoal e profissionalmente.

Aos professores Homero Reis, Carla Borges e Mariângela Abrão que foram, em especial, verdadeiros professores multiplicadores do conhecimento.

À minha namorada, que está sempre ao meu lado me apoiando.

Aos meus amigos, Carlos Eduardo, Diego Dornelas, Igor Risuenho, Ana Lúcia, Carlos Nogueira, Glauber Queiroz, Paulo Victor, Gabriel Celestin, Victor Caliman e Roberta Tomaz, pelos conhecimentos, aprendizagens e experiências compartilhadas no meio acadêmico e fora dele.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é reconhecer o papel da inovação como instrumento de estratégia competitiva a partir de um estudo de caso abordando a Caixa Econômica Federal, que normalmente faz uso sistêmico da inovação com vistas a empreender uma vantagem competitiva sustentável em seus processos, produtos e métodos de gestão. A partir da pesquisa bibliográfica, foram levantados os conceitos mais importantes na implementação da estratégia competitiva e da inovação, utilizada para a criação de novos ou para melhoria de processos, produtos e métodos de gestão já existentes. As estratégias competitivas inovadoras foram identificadas a partir de pesquisas na intranet, site e documentos normativos da empresa e foram relacionadas com o embasamento teórico. Os resultados encontrados mostram que a articulação de estratégias inovadoras é fundamental para o processo de gestão de estratégias (emergentes ou deliberadas) e para a criação de uma vantagem competitiva sustentável, devendo ser parte integrante de todos os níveis da organização.

Palavras-chaves: estratégia; inovação; vantagem competitiva.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	ESTRATÉGIA COMPETITIVA E INOVAÇÃO .....	9
2.1	O que é Estratégia? .....	9
2.2	Formulando estratégias .....	10
2.3	Implementando as Estratégias.....	13
2.4	Estratégias deliberadas x Estratégias emergentes.....	14
2.5	Inovação .....	15
2.6	Tipos de Inovação.....	16
2.7	Intensidades da Inovação .....	17
2.8	Abrangência da Inovação .....	17
2.9	A Importância de Inovar .....	17
2.10	Como criar um ambiente propício à inovação? .....	18
2.11	Inovação Tecnológica .....	19
3	SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO.....	20
3.1	O Setor Bancário Brasileiro.....	20
3.2	Dados do Setor .....	21
4	METODOLOGIA .....	22
4.1	Quanto aos fins.....	22
4.2	Quanto aos meios.....	22
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	24
5.1	Objeto de Estudo .....	24
5.2	Planejamento Estratégico .....	26
5.2.1	Missão .....	26
5.2.2	Visão de Futuro.....	27
5.2.3	Objetivos estratégicos.....	27
5.3	Inovação na CAIXA.....	27
5.3.1	Estratégias de Inovação em Produtos - bens ou serviços .....	29
5.3.2	Estratégias de Inovação em Processos .....	30
5.3.3	Estratégias de Inovação em Métodos Organizacionais .....	31
5.3.4	Classificação.....	32
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	34
	REFERÊNCIAS .....	35

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo muda a largos passos. Novos modelos de negócios, visões de possibilidades antes inexistentes e remodelação de produtos e serviços se tornam elementos essenciais para perduração de organizações que estão inseridas em um ambiente globalizado, sem barreiras geográficas e com mudanças constantes.

É nesse panorama que as empresas competem e buscam estratégias inovadoras para sua perpetuidade no mercado, onde as estratégias demonstram-se ser uma importante arma que tem como alvo adequar a empresa ao novo ambiente e criar vantagens competitivas coerentes para atingir o melhor desempenho.

Face a esse cenário, cada vez mais disputado e esgotado, onde os modelos de competição e as estratégias adotadas são muito parecidas aos da concorrência, as empresas acabam por minimizar não só a sua participação no mercado como também a sua margem de lucro.

Não é a toa que a inovação demonstra ser uma grande estratégia na busca de novos caminhos para diversificação e desenvolvimento de produtos como também de ativos intangíveis (capital intelectual). Questões como: que novas oportunidades podem ser exploradas; como satisfazer um cliente que está cada vez mais exigente e cada vez menos fiel; como expandir a capacidade de criar resultados; constituem os novos paradigmas mais contundentes dos desafios gerenciais nos quais a norma é mudar e não de reagir às mudanças. Percebe-se pois, que essa discussão de estratégia e inovação é extensa e tem ganhado grande espaço em revistas corporativas, artigos científicos e nas salas de reunião das grandes organizações face às recorrentes mudanças e novos modelos vivenciados no universo empresarial.

Nesse contexto, proporcionando um melhor entendimento à academia sobre as estratégias inovadoras e explorando as boas práticas de uma organização que utiliza modelos de inovação como vantagem competitiva, o presente trabalho tem como objetivo reconhecer a relevância da inovação como estratégia competitiva a partir de um estudo de caso realizado em uma empresa pública do setor bancário que impulsiona sua prosperidade no mercado por meio da sua estratégia deliberada para a inovação. Partindo de uma pesquisa bibliográfica, o estudo levanta os



aspectos mais importantes na implementação de estratégias inovadoras para construção do referencial teórico.

Para tanto, pretende-se ainda: abordar as bases teóricas de estratégia, inovação e vantagem competitiva; descrever inovação como um importante modelo que viabiliza as estratégias organizacionais; apresentar e analisar as estratégias utilizadas que expandem a capacidade inovadora de uma grande empresa do setor bancário; relacionar inovação às estratégias corporativas e responder o seguinte problema: Qual a relevância da inovação nas estratégias competitivas das grandes empresas do setor bancário no Brasil?

## 2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA E INOVAÇÃO

O presente capítulo tem por propósito descrever o conceito de estratégia e inovação como um instrumento de vantagem competitiva empresarial, tendo em vista a importância da inovação como diferencial competitivo no setor bancário.

O capítulo está dividido em duas seções. A primeira acompanha a conceituação, formulação e implementação da estratégia como vantagem competitiva. A segunda seção destaca o conceito, a importância e as boas práticas utilizadas para inovar.

### 2.1 O que é Estratégia?

Originada da atividade militar e utilizada pelo general chinês, Sun Tzu, há aproximadamente 3000 anos, o termo estratégia vem do latim *strategia*, que significa comando do exército. Adquirindo posteriormente, na época de Péricles (450 a.C), uma conotação distinta, a estratégia deixou de ser um vocábulo militar e passou a ser considerado como habilidades gerenciais, surgindo, portanto, no contexto empresarial. (QUINN e MINTZBERG, 2001; TZU, 1997).

Mintzberg (1991) conceitua estratégia como um plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente e comenta que é a estratégia que determina a orientação geral e o foco das ações da organização no mercado.

Corroborando com a idéia, Wright, Kroll e Parnell (2000) conceituam como planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Já Andrews e Christensen (1978), *apud* Mintzberg (1991), vêem estratégia como a idéia unificadora que liga as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo. Completa ainda que as estratégias integram os diferentes setores de uma organização, não deixando-os nortear-se por suas próprias prioridades.

Para Henderson (1989), *apud* Mintzberg (1991), estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, e explica também, que a vantagem competitiva é a diferença entre

uma empresa e seus concorrentes, porém, completa que as vantagens competitivas não são duradouras, surgindo daí a necessidade de constantemente criar novas.

Qualquer que seja a definição de estratégia há as seguintes palavras-chave que sempre as permeiam: plano, objetivo, competitividade, adequação, palavras que no geral remetem à organização como um ambiente que necessita tomar decisões que alcancem todos os seus níveis para, assim, gerar um desempenho superior no meio dinâmico em que está inserida. Dessa forma, ela acaba por estabelecer uma direção para todos os recursos da organização na consecução dos seus objetivos propostos no planejamento estratégico.

## 2.2 Formulando estratégias

É fato a necessidade das empresas estarem atentas às mudanças do ambiente, nesse sentido, o planejamento estratégico representa uma ferramenta de antecipação das incertezas e adota medidas com o propósito de verificar, nesse novo ambiente, as oportunidades. Confirmando essa declaração, Mintzberg (1991), enfatiza que na formulação das estratégias de uma empresa, requer a realização de encaixe entre a situação do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e a capacidade interna (pontos fortes e pontos fracos). Porém, antes da formulação das estratégias, há os seguintes passos, ilustrado na figura abaixo, que são comuns nas metodologias de planejamento estratégico de diversos autores.

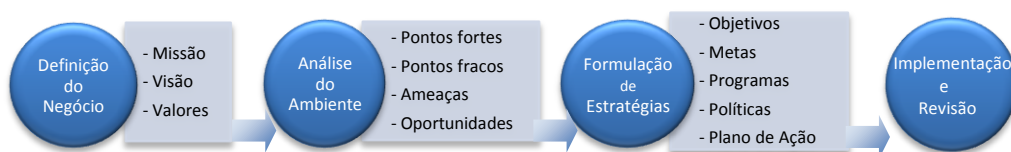


Figura 1: Etapas do planejamento estratégico.  
Adaptado pelo autor de anotações de aula de Abrão (2008).

A definição do negócio da organização, segundo Vasconcellos (1983), refere-se aos limites físicos e psicológicos da sua atuação no sentido de influenciar e ser influenciada pelo ambiente. A missão expressa a razão de sua existência, a visão onde ela quer chegar e os valores são as características que nortearão o seu ambiente interno.

Já a análise do ambiente é um processo de investigação das forças internas e externas que influenciam a organização. Os aspectos internos refletem os pontos fortes e fracos, já os externos as oportunidades e ameaças.

A formulação da estratégia, que é o objetivo de estudo, segundo Andrews (1980), *apud* Mintzberg (1991), é um padrão de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos e metas, produz as principais políticas e planos, e conclui que os resultados da implementação dessas estratégias definirão a imagem da empresa e a posição que ocupará em seu cenário. Nesse momento, é decidida qual estratégia será abordada, de forma planejada, buscando identificar o que é oportunidade e ameaça para a empresa, levando em conta os seus recursos internos disponíveis e sua capacidade atual. Isso determinará o propósito da empresa e mobilizará os seus recursos em uma única direção.

Parafraseando Porter (1989), a formulação da estratégia necessita uma análise da concorrência e entende-se como concorrente: clientes, fornecedores, concorrentes do setor, novos participantes e produtos; todos estes fazem parte do estado da concorrência e a sua força coletiva determina o potencial de lucro financeiro da organização.



Figura 2. As cinco forças de Porter.  
Fonte: Porter (1989).

O autor descreve que há cinco forças competitivas que dirigem a concorrência. São elas:

- i. Novos entrantes: é a ameaça de novas empresas que buscam ganhar uma parcela do mesmo mercado e que pode levar a diminuição de rentabilidade.
- ii. Produtos substitutos: é a ameaça de novos bens ou serviços substituírem as funções que o atual produto exerce nos clientes. Esta substituição pode advir da qualidade ou do preço do produto substituto.
- iii. Clientes: é o poder de negociação dos compradores que tentam empurrar os preços para baixo, exigindo qualidade dos produtos ou serviços.
- iv. Fornecedores: É o poder de negociação dos fornecedores de insumos para empresa. Estes podem ameaçar a elevação do preço ou diminuir a qualidade da matéria-prima dos bens ou serviços fornecidos.
- v. Concorrentes: É a rivalidade entre a concorrência direta em busca de uma parcela maior do mercado.

Sejam quais forem as forças coletivas, as estratégias têm de encontrar uma posição no mercado onde a organização pode melhor se proteger ou influenciar as forças a seu favor.

Porter (1998) sugere que as empresas devem buscar um posicionamento adequado para obter uma vantagem competitiva sustentável sobre os concorrentes. E destaca que esse posicionamento pode ser obtido por três estratégias competitivas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. O autor acrescenta que as empresas que adotam os dois tipos de estratégias (custo e diferenciação) acabam não conseguindo ter sucesso em nenhuma delas.

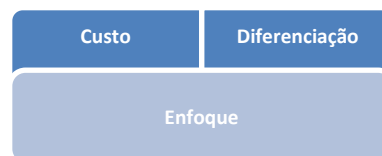


Figura 3. Estratégias competitivas genéricas.  
Fonte: Porter, 1998

A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa se concentra numa produção mais eficiente e na redução constante de gastos a partir da experiência da organização. Para tanto, minimizam custos com publicidade, pesquisa e desenvolvimento, assistência ao cliente, força de vendas e etc.

Em oposição, a estratégia de diferenciação busca identificar e desenvolver uma percepção diferenciada nos seus clientes por meio de esforços pesados em marketing, serviços ao consumidor e recursos humanos.

Já a estratégia de enfoque, trabalha em um segmento restrito do mercado que é negligenciado por outras empresas, e atende seus compradores de forma mais direcionada do que os concorrentes. Ela pode atingir a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do seu grupo ou por oferecer custos mais baixos.

## 2.3 Implementando as Estratégias

Uma vez escolhida, a estratégia será implementada, para tal, deve estar seguida de duas palavras: alinhamento e foco. A estratégia deve ser compreendida dentro da organização para converter os recursos limitados desta em avanços de desempenho consideráveis. (KAPLAN e NORTON, 1997)



Figura 4. Princípios do foco nas estratégias.  
Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Kaplan e Norton (1997) propuseram cinco princípios que focalizam a organização na implementação de suas estratégias:

- i. Traduzir a estratégia em termos operacionais, de forma clara e coerente, criando um ponto de referência para comunicação entre as unidades e colaboradores da organização.
- ii. Fazer da estratégia um trabalho de todos, disseminando entre os colaboradores a necessidade de conduzir as atividades cotidianas no sucesso das atividades de alinhamento estratégico.

- iii. Mobilizar para a mudança por meio da gestão executiva, monitorando a atuação dos gestores como líderes do processo que acompanharão diretamente os resultados obtidos na implementação das estratégias.
- iv. Fazer da estratégia um processo contínuo por meio de sistemas de *feedback*, que possibilitem a revisão do desempenho, instigando um processo de aprendizado contínuo.
- v. Alinhar a organização com a estratégia: integrar as estratégias das unidades às estratégias do todo, criando assim uma sinergia entre elas.

## 2.4 Estratégias deliberadas x Estratégias emergentes

Todas as organizações fazem o uso de estratégias para sua permeação no mercado, boas ou ruins, todas fazem. Algumas as usam conforme o planejado, essas são chamadas de estratégias deliberadas, outras, que surgem no dia-a-dia da organização e só é percebida na sua implementação, são chamadas de estratégias emergentes.

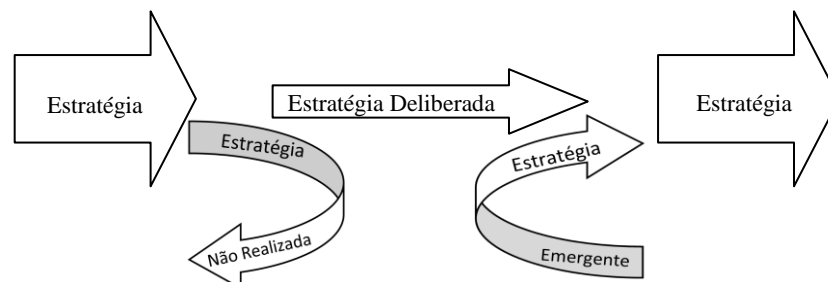


Figura 5: Estratégias deliberadas e emergentes.  
Fonte: Adaptado pelo autor de Mintzberg (1991).

Procurando explicar a relação entre estratégias deliberadas e emergentes, Mintzberg (1991) propõe que as estratégias deliberadas são as que realizam tal como foram planejadas pela alta administração, por meio de um processo intencional, na qual a empresa antecipa os acontecimentos do ambiente e desenvolve estratégias para responder a esses eventos de forma a maximizar seu desempenho.

Contrapondo a idéia citada anteriormente, há as estratégias emergentes que surgem como forma de ajuste às estratégias pretendidas sugerindo maior flexibilidade e autonomia de ação. As estratégias emergentes tendem a corrigir ou a

responder a uma oportunidade do ambiente que não estava prevista na estratégia pretendida, modificando, dessa forma, o novo rumo da organização.

Complementando essa idéia de autonomia e flexibilidade, Senge (1999) define que esse tipo de estratégia estimula a capacidade de criar resultados e dá liberdade à aspiração coletiva, de forma que as pessoas aprendem juntas e otimizam a capacidade da organização de aprender mais rápido e melhor que seus concorrentes.

Entretanto, Mintzberg (1991) adverte que não existe uma estratégia ideal, mas que a estratégia adotada precisa manter e ao mesmo tempo construir as estruturas do objetivo organizacional. Ressalta ainda que, uma empresa que possui somente estratégias deliberadas impede a sua aprendizagem, e empresa que possui somente estratégias emergentes, impede o controle.

## **2.5 Inovação**

Muito se fala sobre a necessidade e importância de inovar. Kim e Mauborgne (2005) sustentam a idéia que no futuro as empresas dominantes alcançarão o sucesso não combatendo as empresas concorrentes, mas desbravando espaços de mercados não explorados, com grande potencial de crescimento, criando vantagem competitiva por meio da exploração de novas idéias que melhoram a atuação do negócio. Mas o que exatamente é inovar?

Conforme a lei nº 10.973, de 2 de Dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação no ambiente produtivo, define como sendo a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo que resulte em novos produtos, processos ou serviços. (BRASIL, 2004)

Para Kim e Mauborgne (2005), inovação tem se disseminado devido a constante busca de oportunidades para negócios sustentáveis por meio das pesquisas científicas, tecnologia da informação, novas estratégias e métodos organizacionais e de mercado. Sob a perspectiva comercial é vista como vantagem competitiva por representar diferenciação ou redução do custo de transformação do produto (bem ou serviço) final.

Em suma, ao não prezar pela inovação, a empresa pode tardiamente descobrir que perdeu mercados, ou minimizou sua lucratividade para empresas que utilizam a inovação como estratégia competitiva.



## 2.6 Tipos de Inovação

Segundo Manual de Oslo (2005), principal referência mundial no assunto, que publica diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre a inovação, conceitua, de forma mais abrangente, como sendo a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Assim, de acordo com esse conceito exposto, há as seguintes definições dos diversos tipos de inovação nas empresas descritos pelo manual:

- i. Inovação em Produtos (bens ou serviços) – quando há uma mudança ou aperfeiçoamento no que se faz, ou seja, no desenvolvimento de um determinado produto que passa a atender mais eficientemente se comparado a outros existentes no mercado.
- ii. Inovação em Processos – quando há mudança no modo de fazer um produto, aperfeiçoando ou criando novas formas de transformação do produto final.
- iii. Inovação Organizacional – quando são implementados novos métodos de organização ou gestão nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas.

Conforme o Manual de Inovação do Movimento Brasil Competitivo (MBC), um produto novo ou melhorado é implementado quando introduzido no mercado. Novos processos e métodos organizacionais são implementados quando eles são efetivamente utilizados nas operações das empresas. (MBC, 2008)

Dessa forma, a inovação pode estar presente no processo de transformação do produto, no bem vendido, no serviço prestado, no relacionamento com o cliente interno e externo, na forma de organização da organização dentre outros. E assim como ela pode dar-se em diversos aspectos do negócio, a inovação varia, também, em sua intensidade e abrangência.

## **2.7 Intensidades da Inovação**

A intensidade da inovação em relação ao mercado pode ser maior ou menor, sendo assim, essas são consideradas variáveis e segundo MBC (2008) são classificadas como:

- iv. Inovação incremental – Quando existe melhoria no que se faz e/ou aperfeiçoamento do modo como se faz. Este tipo de inovação melhora os sistemas que já existem, tornando-os mais eficientes, ou seja, com menor custo, com melhor qualidade, mais rápidos. Na maioria das vezes são adaptações às novas necessidades do mercado.
- v. Inovação disruptiva – Quando as novas idéias resultam em algo totalmente novo, antes inexistente no mercado. Esta inovação está concentrada em novas tecnologias, na criação de modelos de negócio e mercados inexplorados.

## **2.8 Abrangência da Inovação**

Segundo o MBC (2008), toda inovação contém um grau de novidade, no que se refere à sua abrangência pode ser classificada como:

- vi. Inovação para empresa: Quando é novidade para organização, ainda que já tenha sido implementada por outra organização, se é nova para ela então se trata de inovação para empresa;
- vii. Inovação para o mercado: quando a novidade é introduzida pela empresa no seu mercado setorial;
- viii. Inovação para o mundo: quando a novidade é introduzida pela primeira vez em todos os mercados do mundo, ou seja, nunca foi implementada por outra empresa anteriormente.

## **2.9 A Importância de Inovar**

Inovar é vital para que as empresas se tornem mais competitivas frente aos concorrentes. Segundo Kim e Mauborgne (2005), é necessário criar um mercado inexplorado (conceituado pelos autores como oceano azul) com um novo conceito de produto ou serviço, que deve ser desenvolvido a partir do diferencial daquela

organização para a criação de algo inovador. Não se trata somente de atender as necessidades do mercado, e sim, de criar uma nova maneira de atender a essas necessidades, a partir da criação de novos conceitos que devem ser oferecidos de forma única no mercado.

Mas como concorrer para ir além dos esforços de custos e diferenciação pela qualidade propostos por Porter, e ainda, criar um mercado inexplorado proposto por Kim e Mauborgne? O Manual de Inovação do MBC (2008) propõe que, para serem competitivas, as empresas precisam extrapolar o velho conceito de preço e qualidade, pois a redução de custos tem seus limites, seja decorrente da cadeia de fornecedores, seja pelo que permite a legislação trabalhista, no caso da mão de obra. É nesse sentido que se fala da importância da inovação, pois segundo o manual, não basta apenas fazer com qualidade ou fazer barato, afinal, o barato ruim não atrai mais ninguém. É preciso fazer diferente. E é aí que entra a importância da inovação.

## **2.10 Como criar um ambiente propício à inovação?**

Não é suficiente conhecer a importância de inovar, é preciso que sejam criados ambientes propícios, dentro e fora da empresa, para o surgimento de sistemas inovadores e é necessário, também, criar condições institucionais flexíveis para emergência dessas inovações.

Segundo o MBC (2008), simples conversas informais, opiniões de clientes e análise do mercado podem originar ações inovadoras. Porém, para que essas idéias possam ser absorvidas pela organização é necessária a criação de sistemas que facilitem essa transformação. Aspectos tais como: tolerância ao erro, empowerment<sup>1</sup>, flexibilidade, possibilidade de assumir riscos, trabalho em equipe, reconhecimento do talento, fazem parte da construção de um ambiente propício à emergência da inovação.

A empresa não pode ser inovadora se não estimula a criatividade e capacidade de criar resultados dos seus colaboradores, que são a sua maior fonte de inovação. Criando um ambiente adequado, a criatividade flui com maior

---

<sup>1</sup> *Empowerment*: Processo de delegação de poder decisório para os indivíduos da empresa. (Araujo, 2001).

facilidade, e, a partir daí, a empresa precisa criar meios de aproveitar e transformar essas idéias em novos produtos, processos e soluções.

Não há um modelo fechado ideal para inovar, porém, segundo o MBC (2008), há um conjunto de boas práticas que precisam ser implementadas para criação de um ambiente favorável à inovação. Tais como: qualificação de mão-de-obra, reconhecimento do esforço coletivo, canais de comunicação diretos com clientes e colaboradores, investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Tecnologia da Informação (TI), novas formas de gestão dentre outros.

## **2.11 Inovação Tecnológica**

Embora a presente pesquisa não tenha o enfoque específico ligado à TI, deixar de abordá-la seria incorreto, pois o processo de inovação está diretamente ligado à P&D e à criação de novas tecnologias que surjam ou que apenas aperfeiçoam os processos, produtos e serviços existentes.

Embasando esta idéia, o MBC (2008) cita inovação tecnológica como uma concepção de um novo bem, serviço ou processo, bem como a agregação de novas características ao bem, serviço ou processo que resulte em melhorias e efetivo ganho na qualidade ou produtividade.

A TI oferece a perspectiva de criação de novos negócios que propiciam a criação de vantagem competitiva por afetar as atividades de valor das organizações. As instituições financeiras, particularmente, representam organizações que dependem fortemente dos dados, logo, investem a maior parcela de capital em TI que resultam em maior competitividade no mercado. (MCGEE e PRUSAK, 1994)

### 3 SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o setor bancário brasileiro diagnosticando o ambiente de atuação das instituições financeiras, bem como apresentar dados que retrate a situação atual deste setor.

O capítulo está dividido em duas seções. A primeira descreve uma breve contextualização do setor bancário brasileiro. A segunda apresenta dados que demonstram o estágio de crescimento em que o setor se encontra.

#### 3.1 O Setor Bancário Brasileiro

Diferente de outros países que restringem o escopo de atuação das instituições financeiras (IF's), no setor bancário brasileiro as IF's operam na área comercial, bolsa de valores, seguros, poupança, crédito imobiliário e investimentos. Além disso, o sistema financeiro brasileiro possui uma rígida estrutura de controle dos bancos o que contribui para a um ambiente econômico estável. O que representa condição propícia para surgimento de novos serviços, produtos e tecnologias. Pois incertezas sobre o ambiente futuro, no que tange as variáveis econômicas, como variações bruscas da taxa de juros, cotação do dólar e recuo do mercado, podem inibir os investimentos internos que contribuem para a melhoria dos processos, tecnologias e serviços.

Em consequência desta estabilidade, os bancos brasileiros investem grande parcela do seu capital na adoção de novas tecnologias para automação dos serviços bancários e na criação de alternativas de atendimento. Assim, eles obtiveram um crescimento considerável na expansão da rede de agências e posto de serviços, o que pulverizou a rede de atendimento dos serviços bancários. (FEBRABAN, 2009).

	2000	2002	2004	2005	Variação
<b>Quantidade de agências bancárias</b>	16.396	17.049	17.260	17.515	6,8%
<b>Quantidade de postos de serviços</b>	9.495	10.140	9.837	9.527	0,3%
<b>Quantidade de postos de serviços eletrônicos</b>	14.453	22.428	25.595	27.405	89,6%
<b>Quantidade de correspondentes bancários</b>	13.731	35.511	46.035	69.546	406,5%
<b>Total da rede de atendimento bancário</b>	54.075	85.128	98.727	123.993	129,3%

Figura 6. Expansão da rede de atendimento bancária.  
Fonte: FEBRABAN (2009).

### 3.2 Dados do Setor

Os dados do setor bancários são favoráveis, conforme balanço das 104 instituições financeiras enviado ao Banco Central, os bancos vêm batendo recorde de rentabilidade<sup>2</sup> ano após ano. (FEBRABAN, 2009)

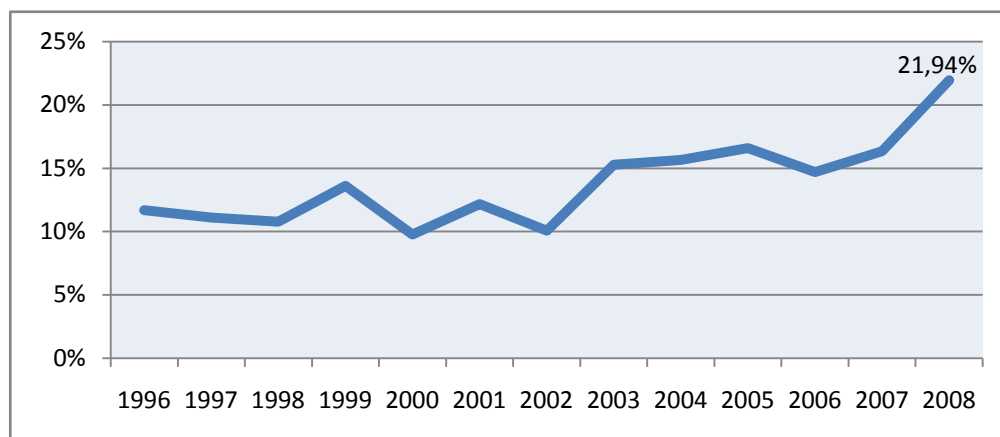


Figura 7. Gráfico de rentabilidade dos bancos brasileiros.  
Fonte: Economática (2009).

Além do crescimento da rentabilidade, o setor bancário foi o mais lucrativo entre as empresas de capital aberto do país em 2008. É o que aponta um estudo que demonstra que, os 25 maiores bancos brasileiros somaram lucro de R\$ 16,579 bilhões na primeira metade do ano, com expectativa de crescimento em relação ao ano passado. (ESTADÃO, 2008).

Este estágio de crescimento tem favorecido a gestão do risco do setor, promoveu o aprimoramento nas práticas de governança adotadas e proporcionou um aperfeiçoamento da eficiência operacional para as instituições deste setor. (O GLOBO, 2007).

A partir destes dados, é possível concluir que o setor bancário atua num cenário macroeconômico de menor volatilidade e encontra-se em estágio de crescimento, visto o contínuo aumento da rentabilidade e expansão das redes de atendimento do setor.

<sup>2</sup> Rentabilidade: É uma conta utilizada para definir quanto uma empresa ganhou em comparação com seu patrimônio líquido num determinado período. Para fazer isso, divide-se o lucro líquido total da empresa pelo patrimônio líquido total que ela possui na mesma época. O resultado, em percentual, será o retorno sobre o patrimônio líquido.

## **4 METODOLOGIA**

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para reunir os dados necessários à consecução da pesquisa. O capítulo se divide em duas seções. A primeira trata dos fins aplicados à estruturação dos dados e a segunda dos meios.

### **4.1 Quanto aos fins**

Os procedimentos metodológicos aplicados para elaboração da pesquisa, conforme Gil (2002) é considerado exploratório, pois sua finalidade é proporcionar uma visão geral a cerca de determinado fato, explorando características de uma empresa pública do setor bancário, a qual utiliza modelos de inovação como estratégia competitiva. E tem como base uma pesquisa qualitativa, pois busca identificar conceitos e boas práticas aplicadas para o entendimento da relevância da inovação como fator de competitividade para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

### **4.2 Quanto aos meios**

Os procedimentos empíricos foram descritos segundo Vergara (2000), e tratam dos meios pelos quais as informações serão exploradas, no caso, foram utilizados como mecanismos de pesquisa: estudo de caso, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Estudo de caso é uma pesquisa circunscrita a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento, entendido esse a um órgão público do setor bancário denominado CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.

Pesquisa documental é realizada em documentos encontrados no interior de organizações de qualquer natureza, ou também com pessoas, por meio de circulares, ofícios, comunicações informais, entre outros. No caso em questão foram feitas pesquisas em documentos internos variados, intranet e em documentos normativos.

Pesquisa bibliográfica é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, artigos, revistas, entre outros. Seria o material acessível ao público em geral. Para o levantamento teórico foram utilizados diversos autores que são considerados referência para o tema no meio acadêmico, tais como: Porter(1979), Mintzberg (1991), Manual de Oslo (2005), dentre outros.

Pesquisa de campo é a investigação empírica desempenhada no ambiente onde se encontra o fato abordado, o qual dispõe de elementos para explicá-lo. No caso, foi realizada uma entrevista estruturada junto ao gerente geral, o qual possui dez anos de CAIXA.

Os dados encontrados a partir dos procedimentos empíricos descritos foram analisados a luz da teoria abordada no embasamento teórico deste trabalho.



## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados encontrados na pesquisa documental, no estudo de caso e na pesquisa de campo analisando-os e relacionando-os com a pesquisa bibliográfica exposta no embasamento teórico.

O capítulo está dividido em quatro seções. A primeira apresenta uma contextualização da Caixa Econômica Federal no mercado financeiro. A segunda discorre sobre o planejamento estratégico com sua missão, visão e objetivos. A terceira demonstra como a inovação é percebida dentro da empresa. E, por último, expõe as estratégias inovadoras realizadas pela organização.

### 5.1 Objeto de Estudo

Criada em 1861, a Caixa Econômica Federal é um banco 100% público considerado o principal agente das políticas públicas do governo federal que, além de atuar nos mais diversos segmentos do mercado financeiro, detêm o monopólio de comercialização de loterias, penhores, FGTS, PIS, seguro desemprego e outros programas sociais. Presente em todas as regiões do Brasil e com escritórios em dois países de continentes, é considerado o maior banco público da América Latina com um forte viés social que promove a inclusão bancária por meio de programas que possibilitam o ingresso simplificado a milhares de pessoas no país. (CAIXA, 2009).

#### *O passado*

O dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da CAIXA e de seu compromisso com o povo brasileiro. Foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem à Caixa Econômica e Monte de Socorro. Criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras que agiam no mercado, mas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

A experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a CAIXA inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. E que,

em 1934, por determinação do governo federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em quase um século e meio de existência, a CAIXA presenciou transformações que marcaram a história do Brasil. Acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país.

Em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. Cinquenta e cinco anos mais tarde, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Também em 1986, a CAIXA incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores.

Desde sua criação, a CAIXA estabeleceu estreitas relações com a população, assistindo suas necessidades imediatas por meio de poupança, empréstimos, FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Também alimentou sonhos de riqueza e de uma vida melhor com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961.

Ao longo de sua história, a CAIXA cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Hoje, ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a CAIXA infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

Passados 148 anos, a CAIXA consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social. Mas nunca perdeu seu intuito original: “ser uma CAIXA para você e para todos os brasileiros”.(CAIXA, 2009).

### *O presente*

A CAIXA é considerada um dos maiores bancos conforme dados consolidados do balanço de 2008 fornecido pelo Banco Central. Ocupa o 4º lugar no ranking dos maiores bancos brasileiros, que leva em consideração o lucro líquido, ativo total, número de agências, patrimônio líquido e a soma do depósito total efetuado na instituição.

	<b>Banco</b>	<b>Depósito Total*</b>	<b>Patrimônio Líquido*</b>	<b>Lucro Líquido*</b>	<b>Ativo Total*</b>	<b>Nº de Agências</b>
1	Banco do Brasil	271.121,70	29.937,55	4.811,29	507.348,21	4390
2	Itaú	222.637,25	44.795,70	3.683,65	631.326,67	3718
3	Bradesco	166.655,84	34.666,58	3.533,53	397.343,35	3370
4	Caixa Econômica Federal	165.527,80	12.704,67	1.340,27	295.920,33	2069

Fig. 8: Relatório do balanço anual.  
Fonte: FEBRABAN (2009).

\* valores em milhões de reais

## **5.2 Planejamento Estratégico**

Conforme Andrews (1980) cita em sua teoria, da importância de se determinar o propósito da empresa, no ano de 2004 a CAIXA elaborou seu planejamento estratégico definindo sua missão e visão de futuro 2005 – 2015 com alguns objetivos estratégicos para serem alcançados até 2015.

### **5.2.1 Missão**

A CAIXA tem como missão promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social. Essa missão, expressa a razão de existência da organização ratificando o conceito definido por Vasconcellos Filho (1984).

### 5.2.2 Visão de Futuro

- i. A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação;
- ii. Manterá a liderança na implementação de políticas federais e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais;
- iii. Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes;
- iv. Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público; e
- v. Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social;

### 5.2.3 Objetivos estratégicos

- i. Ampliar a participação no mercado de crédito;
- ii. Ser o principal agente das políticas públicas;
- iii. Consolidar a CAIXA como principal banco de relacionamento com a administração pública;
- iv. Ser referencial de excelência no atendimento;
- v. Ser uma das melhores empresas para se trabalhar;
- vi. Adequar processos e aprimorar soluções integradas de tecnologia da informação; e
- vii. Liderar o mercado de captação de recursos.

## 5.3 Inovação na CAIXA

A CAIXA é uma empresa que tem como desafio estratégico aliar tradição à inovação e possui uma proposta institucional permanente para facilitar, estimular e reconhecer a participação dos colaboradores e clientes na inovação dos processos,

produtos e serviços. O contexto organizacional se destaca por freqüentes mudanças, alta competitividade e desafios que exigem contínua inovação nos modelos organizacionais.

Porter (1990) sugere que as empresas devem buscar um posicionamento adequado para obter uma vantagem competitiva sustentável sobre os concorrentes. A Caixa tem como princípio desenvolver estratégias que se tornem vantagens competitivas e que garantam não apenas a sobrevivência, mas acima de tudo a sustentabilidade e sucesso do negócio.

Em entrevista divulgada na intranet da empresa, a presidenta Maria Fernanda Coelho discursa sobre o processo de inovação e modernização tecnológica da Caixa, afirmando que o modelo inovador adotado impulsionou a organização a atender cada vez melhor as empresas e os cidadãos, superando muitos bancos privados.

Esse cenário de incertezas exige flexibilidade das empresas na constante superação de desafios, onde novos programas, políticas, planos e modelos de gestão são criados para atender a demanda conforme observado por Mintzberg (1991). Em matéria divulgada na intranet, a Caixa se destaca, em relação à concorrência, por criar um modelo de gestão organizacional e de pessoas que confere à organização um desempenho superior aos padrões tradicionais do mercado, constituindo uma vantagem competitiva de difícil imitação. O modelo está pautado no desenvolvimento das competências requeridas no seu corpo funcional que contribuem para os resultados sustentáveis de longo prazo e satisfaz a necessidade do cliente.

Além de aproveitar a capacidade inovadora dos colaboradores da empresa, a Caixa criou instrumentos para inovar através dos clientes. Um estudo noticiado na intranet da empresa revela que 80% das inovações no portfólio, surgiram das sugestões de clientes e explica que os clientes que reclamam sinalizam para organização o que precisa ser melhorado, criando assim, uma forma de aperfeiçoamento nos processos e produtos, conforme propõe o MBC (2008).

Diante dos esforços empregados, que tem como foco a inovação, a Escola de Administração Nacional Pública (ENAP) premiou a Caixa no 12º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal por iniciativas inovadoras com efetividade comprovada. (ENAP, 2008)

A seguir serão apresentadas as estratégias inovadoras realizadas pela Caixa, e em seguida, classificadas pelo tipo, intensidade e abrangência, conforme o Manual de Oslo (2005).

#### 5.3.1 Estratégias de Inovação em Produtos - bens ou serviços

- i. Multicanal - A Caixa iniciou a instalação do novo sistema do auto-atendimento em maio de 2008. O sistema foi desenvolvido na plataforma de *software* Livre Linux, com leiaute mais moderno e amigável para a operação pelos clientes. Com a internalização do canal, a Caixa assume o controle tecnológico do auto-atendimento e garante mais autonomia e agilidade no gerenciamento dos terminais em todo o Brasil. "É uma mudança de tamanho e complexidade inédita no mundo, que vem reafirmar a capacidade de realização do pessoal da Caixa e a liderança do Brasil no cenário bancário mundial", comentou o gerente nacional de projetos de TI. (CAIXA, 2009)
- ii. Celular *banking* – O serviço inovador oferece mais comodidade e segurança nas transações bancárias por permitir consulta a saldos e extratos da conta, sorteios de capitalizações, resultados de loterias e saldo do FGTS. Para cada movimentação na conta, o cliente recebe uma mensagem informando em qual conta o débito ocorreu, o tipo de transação, o valor do débito, o canal onde foi feita a transação, a data e hora da operação. (CAIXA, 2009)
- iii. Cartão cidadão – Cartão magnético que consulta FGTS, PIS, seguro-desemprego, bolsa família, entre outros unificou as informações dos sistemas sociais. O produto permitiu o acesso a milhares de trabalhadores às informações e aos pagamentos dos benefícios sociais que possuem. Antes da implantação do produto, o pagamento dos benefícios era efetuado no guichê de caixa de agências, em um processo lento e oneroso. "Em 1995 a instituição lançou o Cartão do Trabalhador, que permitia o acompanhamento de lançamentos do FGTS e PIS, mas não tinha a funcionalidade de saque. O Cartão Cidadão proporcionou uma melhoria significativa na qualidade do atendimento ao cidadão", destaca a gerente nacional de Gestão da Rede de Programas Sociais da Caixa, Ana Lúcia Amorim Brito. (CAIXA, 2009)

- iv. CID – Cartão de Identificação do Trabalhador que substituirá a antiga Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) no formato de cartão magnético. Com o novo CID, o cidadão terá um documento com maior usabilidade, pois além de conter todas as informações da antiga CTPS informatizadas, o cartão fará as funções bancárias que pertencem ao Cartão Cidadão. Para a Caixa, as mudanças também têm o objetivo de desonerar a rede de atendimento das agências já que o cartão permitirá integração, agilidade e melhoria no atendimento ao cidadão. (CAIXA, 2009)

### 5.3.2 Estratégias de Inovação em Processo

- i. Correspondente Caixa Aqui - Espalhados por todo o Brasil, os correspondentes levam os produtos da empresa até mesmo aos locais de difícil acesso, onde não existem agências bancárias. Os pontos de atendimento são conectados em tempo real com a CAIXA e representa uma nova forma de atender às necessidades dos clientes.
- ii. Sala segura – O local é um ambiente moderno onde os recursos de TI são protegidos com toda a segurança. Nesta sala concentram-se os principais servidores da rede bancária e os circuitos de conexão que fazem a comunicação com as agências, com uma estrutura que controla a umidade, temperatura e tensão. Aproximadamente, R\$ 1,8 milhão foi investido para a construção da Sala Segura, O superintendente regional Dimas Lamounier enfatizou os benefícios da Sala Segura. “Um ambiente como esse proporciona uma nova forma de prestar serviços mais ágeis e seguros”. Corroborando com a idéia de MCGEE e PRUSAK (1994) que defendem a idéia de que a TI oferece a perspectiva de criação de novos negócios que propiciam a criação de vantagem competitiva por afetar as atividades de valor das organizações. Onde, as instituições financeiras particularmente, representam organizações que dependem fortemente dos dados, logo, investem a maior parcela de capital em TI que resultam em maior competitividade no mercado.

### 5.3.3 Estratégias de Inovação em Métodos Organizacionais

- i. Planejamento Estratégico Participativo – A empresa reúne empregados de todo o país para levantar sugestões no planejamento estratégico da empresa. "Esta foi uma estratégia inovadora da empresa em ouvir seus empregados para reconstruir sua missão e planejar seu futuro. A Caixa deverá ser *benchmarking* no mercado", disse o superintendente regional, Mauro Roberto. Essas iniciativas instigam os empregados a pensarem no futuro da empresa e tende a converter os recursos humanos da organização em avanços e desempenho consideráveis, conforme proposto por Kaplan e Norton (2000).
- ii. Programa Caixa Melhores Práticas de Gestão - O programa estimula a reaplicação de melhores práticas a partir da disseminação das lições aprendidas e compartilhamento das experiências adquiridas com base em projetos bem-sucedidos de gestão local. Modelo inspirado no *Best Practices and Leadership Programme*, da ONU, o Caixa Melhores Práticas em Gestão Local visa identificar, documentar, selecionar, premiar e disseminar as melhores experiências de gestão local no país. O programa estimula o surgimento de estratégias emergentes e tende a ajustar as estratégias deliberadas conforme explica a teoria de Mintzberg (1991).
- iii. Modelo de Gestão do clima organizacional - Gerenciar o clima faz parte da estratégia da empresa que entende que o bem-estar dos empregados está diretamente ligado à produtividade da organização. O objetivo do planejamento estratégico nº 5 propõe à Caixa: Ser uma das melhores empresas para se trabalhar, assim, ela institui o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) que prepara os gestores para atuar de forma coesa e alinhada, no alcance de um novo patamar de competência em gestão, possibilitando a consolidação de uma organização socialmente responsável, eficiente, com permanente capacidade de inovação no alcance dos seus desafios estratégicos. Esse programa, busca garantir o desenvolvimento de todos os gestores da Caixa, abrangendo as diferentes necessidades e os diversos patamares de capacitação existentes na empresa. Senge (1990) define que esse tipo de estratégia estimula a



capacidade de criar resultados e dá liberdade à aspiração coletiva, de forma que as pessoas aprendem juntas e otimizam a capacidade da organização de aprender mais rápido e melhor que seus concorrentes.

- iv. Programa Idéias da Gente - O programa faz parte do novo modelo de gestão da Caixa e é um instrumento para estimular, facilitar e reconhecer a participação dos empregados na inovação e melhoria de processos, produtos e serviços da Caixa. Este é um poderoso instrumento de mobilização da contribuição individual dos empregados para a construção de soluções gerenciais corporativas. Além de valorizar a iniciativa individual, contribui para a construção de um ambiente propício à emergência da inovação na CAIXA segundo afirma o MBC (2008).

#### 5.3.4 Classificação

<b>Estratégia de inovação</b>	<b>Tipo</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Abrangência</b>
Multicanal	Produto	Incremental	Empresa
Cartão Cidadão	Produto	Disruptiva	Mercado
Mobile Banking	Produto	Disruptiva	Mercado
Caixa Aqui	Processo	Incremental	Mercado
Sala segura	Processo	Incremental	Empresa
Plano Estrat. Participativo	Gestão	Disruptiva	Mercado
Programa Melhores Práticas	Gestão	Disruptiva	Mercado
Modelo de Gestão do Clima	Gestão	Incremental	Mercado
Programa Idéias da Gente	Gestão	Disruptiva	Empresa
Cartão de Identificação do Trabalhador	Produto	Incremental	Mercado

Figura 9. Classificação das estratégias de Inovação da Caixa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O MBC (2008) afirma que não há uma fórmula fechada que leve as empresas a serem consideradas inovadoras. Porém, há algumas estratégias adotadas que são comuns entre as empresas inovadoras, tais como: reconhecimento do esforço, qualificação da mão-de-obra, canais de comunicação diretos com clientes e colaboradores, investimentos em TI e novas formas de gestão.

Assim, é possível definir a Caixa como sendo uma empresa inovadora, por ela adotar estratégias que estimulam o desenvolvimento de produtos, processos e métodos de gestão inovadores, que impulsionam a organização a obter um

desempenho superior no mercado, conforme mencionado no Manual de Inovação do MBC (2008).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor bancário brasileiro é um dos segmentos que possui maior necessidade de implementação de estratégias competitivas fortes e concretas, dado o seu alto nível de competitividade e aos seus clientes, que buscam cada vez mais qualidade, comodidade e segurança nas transações financeiras.

A presente pesquisa, embasada nos conceitos que são tomados como referência para o ambiente acadêmico sobre estratégia e inovação, permitiu uma análise da *performance* da empresa estudada, Caixa Econômica Federal, que desenvolve estratégias competitivas inovadoras em seus produtos, processos e métodos de gestão. A partir dessa análise, foi possível reconhecer a inovação como um importante processo que viabiliza as estratégias organizacionais e que se tornam vantagem competitiva para aquelas que a utilizam.

As limitações encontradas se referem ao não aprofundamento das estratégias divulgadas pelo corpo diretivo da empresa, por se tratar de informações sigilosas e consideradas estratégicas pela organização.

Porém, ainda assim, foi possível comprovar que o sucesso das estratégias competitivas da organização está diretamente ligado a fatores de inovação, que a mantém em posição de destaque no mercado.

Aos interessados no tema, propõe-se como agenda para futuros estudos, a realização da mesma pesquisa em outras empresas atuantes no setor bancário, com vistas a comparar as estratégias utilizadas por essas organizações, procurando pontos de tangência e distanciamento com este estudo.

Por fim, conclui-se que, estratégia e inovação são dois processos de ampla correlação e que, quando bem implementados, possibilitam o salto qualitativo tão perseguido pelas organizações modernas.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís Cesar. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional:** Arquitetura, Benchmarking, Empowerment, Gestão pela Qualidade Total, Reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. **Lei Nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004.** Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm)>. Acesso em: 01 abril 2009.

CAIXA. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>>. Acesso em: 02 abril 2009.

ECONOMÁTICA. **Rentabilidade de Bancos no Brasil.** Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/noticias/rentabilidade\\_dos\\_bancos\\_aumenta\\_na\\_gestao\\_lula\\_mostra\\_pesquisa/15290/](http://www.administradores.com.br/noticias/rentabilidade_dos_bancos_aumenta_na_gestao_lula_mostra_pesquisa/15290/)>. Acesso em: 24 abr. 2009.

ENAP. **Prêmio de Inovação.** Disponível em: <[http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=241&Itemid=27](http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=241&Itemid=27)>. Acesso em: 26 maio 2009.

ESTADÃO. **Bancos Lideram Lucros de Empresas no País.** Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/economia,bancos-lideram-lucros-de-empresas-no-pais-no-1-semester,228268,0.htm>>. Acesso em: 27 abr. 2009.

FEBRABAN. **Dados do Setor.** Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id\\_pagina=75&id\\_texto=0](http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id_pagina=75&id_texto=0)>. Acesso em: 27 abr. 2009.

FINEP. **Os Caminhos da Inovação:** Versão Integral do Manual de Oslo. São Paulo: Expressão, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação.** 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAUBORGNE, Renee; KIM, Chan. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MBC. **Manual de Inovação**. Brasília: Frisson, 2008.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico de informações**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

O GLOBO. **Standard & Poor's Eleva Avaliação do Setor Bancário Brasileiro**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2007/05/22/295858842.asp>>. Acesso em: 27 abr. 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Portugal: Europa-america, 1997.

VASCONCELLOS, Paulo. **Planejamento e Controle**. Rio de Janeiro: LTC, 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark e PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.